

〔書 評〕

山縣正幸『企業発展の経営学
—現代ドイツ企業管理論の展開—』を読む

宮 坂 純 一

1 評者の立場

この書評で取り上げるのは山縣正幸著『企業発展の経営学—現代ドイツ企業管理論の展開—』（千倉書房、2007年）（以下、本書と簡略表記）である。本書は、「複雑化・動態化の度合いを強めつつある現代の社会経済的環境において、いかにして企業発展を実現するのか」を現代の経営学の「最大のテーマのひとつ」として位置づけ、そのような「問題状況を把握するための」「思考枠組み」を提示することを目的として執筆されている。その際に、山縣正幸氏（以下、著者と簡略表記）が構想のベースとして注目したのがドイツの企業管理論の代表的な研究者の一人であるブライヒャーの『統合的マネジメントの構想』であり、特に、『規範的マネジメント』で展開されている論理に焦点が当てられている。

著者はこのブライヒャーの所説に拠って「企業発展」を論じている。その内容は「目次」から推察することができる。

序 文

開 題 — 本書の問題意識と構成

I. 本書の問題意識

II. 本書の構成

第1章 ヨーロッパ統合とドイツ企業経営

I. 序

II. ヨーロッパ統合への道程とドイツ経済

III. ドイツにおける企業集中の進展

IV. 企業倫理と企業効率の複合問題

V. 結

第2章 統合的マネジメント構想の全体像

- I. 序
- II. ブライヒャーの経営経済学観
- III. マネジメントの概念規定
- IV. 指導原理としての企業発展
- V. 統合的マネジメント構想の枠組
- VI. 結

第3章 指導原理としての企業発展

- I. 序
- II. 経済志向的社会システムとしての企業
- III. 価値創造プロセスとしての個別資本の運動
- IV. 価値創造プロセスと利害関係
- V. 企業発展論への基本的視座
- VI. ブライヒャーの企業発展モデル
- VII. 結

第4章 経営学の対象としての規範的マネジメント

- I. 序
- II. 現代企業における**Spitzenleistungen**と規範的マネジメント
- III. 理念的・道徳的要因への認識の生成
- IV. 理念的・道徳的要因の理論的対象化
- V. 戦後ドイツ経営経済学と理念的・道徳的要因
- VI. 規範的マネジメントの方法論的基礎
- VII. 結

第5章 企業理念とヴィジョン

- I. 序
- II. ドイツにおける企業理念と企業理念論
- III. 企業理念の構成要素
- IV. 企業理念の定立
- V. 結

第6章 企業政策論の基本思考

- I. 序
- II. 「政策」概念の多義性
- III. 企業政策論の歴史的展開
- IV. ブライヒャー企業政策論の枠組
- V. 結

第7章 企業政策の形成過程

- I. 序
- II. 企業発展の実質的基礎としての効用ポテンシャル
- III. 利害関係の構築と意思疎通ポテンシャル
- IV. 目標の方向づけと企業政策的使命
- V. 結

第8章 企業体制論の基本思考

- I. 序
- II. 経営経済学と企業体制
- III. ブライヒャーの企業体制論
- IV. 現代企業体制論の基本問題
- V. 結

第9章 企業体制の形成理論

- I. 序
- II. トップ・マネジメント機関形成の基本的視座
- III. トップ・マネジメント機関の形成基準
- IV. 企業間協働と企業体制
- V. 結

第10章 企業発展と企業文化

- I. 序
- II. ブライヒャー企業文化論の基本的枠組
- III. 企業文化の類型化基準
- IV. 企業発展における企業文化の位置づけ
- V. 結

第11章 企業発展とトップ・マネジメントの役割

- I. 序
- II. 企業発展と自己組織性
- III. 企業発展と規範的マネジメント
- IV. トップ・マネジメントの役割としての規範的マネジメント
- V. 結

結 語

本書のサブタイトルあるいは上掲の目次から察せられるように、本書はいわゆるドイツ経営学を論じてきた多くの文献に連なる一書である。しかるに評者（宮坂）はドイツ経営学を専攻するものではない。したがって、評者（宮坂）は自らを評者として必ずしも適任ではないと自覚している。それでは、そのようなものが、何故に、当該書を読みそして考えたことを、たとえ素人の読後感に終始するにすぎないとの「但し書き」付きであろうとも、評者として、文章化するのか。それは、本書の内容にはビジネス・エシックスに関心を抱いているものとして惹かれるところがありまた教えられることも少なからずあり、自分（評者）の考えをより深めたり現在抱えている疑問を再確認し検討する機会を与えられたからである。

以下、書評の「標準」様式に則って、概要を示し、その後、評者なりに感想を述べることになるが、これはビジネス・エシックスを（特に、英語文献を通して）学んでいる立場からの読書ノートである。

2 概要

本書の内容に関しては著者が「開題」にて概説しているので便利であるが、評者の関心に沿って整理すると次のようにまとめられるであろう。

第1章では、理論は実態の反映であるとの認識のもとで、ドイツ経営経済学の管理論化を引き起こしたドイツ経済の1970年代からヨーロッパ統合の現在までの転変がその主導的役割を担ってきた企業を中心に整理されている。1970年代から80年代初頭の経済実践がヨーロッパ経済統合への途を模索させ、1980年代後半には企業が市場統合を視野に入れた行動をとりはじめる。その代表的な方策が企業統合ないしは企業集中であり、1984年以降は第3段階の企業集中の時期であり、企業の大規模化は意思決定を重要視した企業管理論をうみだすことになる。

東西ドイツ統一の反動としての景気低迷のなかでヨーロッパ単一市場が誕生する。EUの成立は国境を越えた企業集中をうみだし、企業にあらためて合理化（リストラ的合理化とIT合理化）を迫る。この事業再編成はさまざまな利害関係者を巻き込むことになり、企業は効率だけでなく社会的責任（企業倫理）という課題に直面する。1990年代以降の企業管理の中心課題は「企業倫理と企業効率の複合問題」であり、それに対処する理論が求められてきた。それに応えることができる理論構想がブライヒャーの企業管理論である。

第2章はブライヒャーの「規範的マネジメント」に関する所説を本格的に考察する準備段階として位置づけられる章であり、具体的には、ブライヒャーの経営経済学に対する基本的な考え方や概念規定そして統合マネジメント構想の全体像が検討されている。

ブライヒャーは、経営経済学の管理論化というドイツ経営学の流れを踏まえて、経営経済学を「企業についての管理論ないしはマネジメント論」として捉えている。これは、ブライヒャーが「管理論としての経営経済学」という考え方に立っていること、経営経済学を応用

科学として理解する立場にあることを意味している。

ブライヒャーにあっては管理としてのマネジメントはどのように理解されているのか。著者の整理に従えば、マネジメントは管理にかかわる包括的な概念であり、ブライヒャーは、ルーマンの社会システム論に依拠して、(企業をいかにして発展へと導くのかという機能主義的観点から管理を規定する) システム志向的アプローチと (マネジメントには長期的な観点にもとづいて利害関係者の利害を調整するという役割を与えられている、と考える) 企業用具論的アプローチを包括する形で、マネジメントの概念規定をおこなっている。その場合に重要な位置を占めるのが「複合性の克服」という概念である。

われわれが生きている世界は複雑であり、そのすべてを把握することは不可能であるしまた必要でもない。われわれは自己と関連あるものを選択し、それとの関わりの中で生きている。この行為が、ドイツ経営学的に言えば、「複合性の克服」である。企業も、システムとして、複合性の克服をおこなうことによって生存し続けているとすれば、マネジメントの課題は複合性を克服し企業を発展させることに収斂する。ここに、ブライヒャーに拠れば、「複合性の克服」(環境複合性を克服するために自らの複合性を増強すること)としてのマネジメント概念が生じることになる。

しかしこれは極めて抽象的な定義である。企業では、どのようにして(具体的に)複合性の克服が図られているのか。これに答えてくれるのか、著者に拠れば、ブライヒャーによって提示された「統合的マネジメント構想」である。

ブライヒャーは企業におけるマネジメントを水平的次元と垂直的次元の2つの観点から統合的に捉えている。まず水平的次元に注目すると、規範的、戦略的、業務的として、階層に即して把握できるし、階層を貫いてあらわれる現象様態に注目すると、マネジメントは、活動、構造、行為として分類される。これらの2つの視座から全般的企業管理機能を統合的に把握しようとする点にブライヒャーの独自性があるが、その構想のなかで最も重要視されているのが規範的マネジメントである。

ここに、規範的マネジメントはいかなる内容を有しているのか、という疑問が生じてくる。それに応じてくれるのが第5章以下であり、規範的マネジメントを構成する4つの要素、すなわち、企業理念、企業政策、企業体制、企業文化が詳細に論じられていくことになる。

それに先立つ第3章では、「企業発展」概念について原理的な考察がおこなわれている。これはブライヒャー自身が「企業とは何か」という点について立ち入った議論を展開していないためである。そして第4章では、規範的マネジメントの「規範的」の意味を確認するために、規範的マネジメントという概念をもって論じられている領域が、ドイツ経営学を含めた先行理論において、どのようにとりあげられてきたのか、あるいはそこにいかなる特徴が見られるのか、が検討されている。

第5章では、規範的マネジメントの最上階に措定されている企業理念の検討がテーマであ

る。まず企業理念が近年になって世界的な規模で重要視されていることに言及されたあとで、ドイツを含むヨーロッパ企業における企業理念の実態の解明と企業理念論の展開を踏まえて、ブライヒャーの企業理念論が検討される。

ウルリッヒのシステム志向的経営学とシュミットの企業用具的経営学の2つのアプローチの統合をめざすブライヒャーに拠れば、企業理念は（狭義の）企業理念と経営理念という2つの概念を含む概念である。狭義の企業理念は「企業の社会経済的行為を方向づける言明」であり、経営理念は「企業におけるマネジメントを方向づける言明」である。そして前者の狭義の企業理念に経営理念が組み入れられることによって全体としての企業理念が定立される。ここに企業理念は企業における諸行為の基点となる。

その企業理念の基本範型として「機会主義的企業理念」と「責務遂行的企業理念」の2つが区別される。前者は株主利益中心の利害一元的性格を帯びたものであり、後者は企業を取り巻く利害関心は多元的であるとの認識に立脚している。但しいずれを選択するかは企業自身が決定する事柄である。重要なことは、いずれにしても、企業理念が企業発展への基礎を確立するという、企業理念の役割であり、それはヴィジョンというかたちで企業の方向を決めることになる。そして企業理念・ヴィジョンは長期的な目標体系・方針として具体化される。そのプロセスが企業理念から企業政策への転換である。

第6章では、ドイツ企業管理論においては統率意思決定に関する議論としての企業政策論が主軸となっていることを踏まえて、その理論的展開を明らかにされている。この企業政策論はアングロサクソン系の管理論や日本の経営学では「経営戦略論」と称されているものにほぼ相当する領域である。まず「政策」概念の多元性について触れられ、その後、*polity/politics* / *policy*との関連で、ドイツ経営学でつかわれている「政策」の意味が検討され、*politics*と*policy*の側面が企業政策論の枠内で議論されてきた経緯が確認される。

ブライヒャーは、これに対して、それらの2つの側面を統合的に考察しようとする立場を鮮明に打ち出している。ブライヒャーは時間的側面と空間的側面という2つの側面から政策を論じるが、特に、空間的側面としての利害関係の側面において、利害要求者集団（ステイクホルダー）を重要視していることに特徴がある。企業政策にとって重要な問題は利害要求者集団との関係を維持・構築することであり、ここに、目標設定の際に生じる利害コンフリクトの解決という問題が浮上してくる。

ブライヒャーに拠れば、企業の発展は時間的側面と空間的側面を統合的に考慮して実現される。時間的側面に対応する能力が効用ポテンシャルであり、空間的側面に対応する能力が意思疎通ポテンシャルである。これらの関係を企業政策の形成過程として論じているのが第7章である。

効用ポテンシャルは、永続的＝長期的に効用を創出するという意味で、「価値創造の淵源」であり、獲得された成果を効用として利害集団に提供するための基礎となるのが意思疎通ポ

テンシカルである。企業政策の最大の課題が企業の目標を設定することであるとすれば、利害コンフリクトを解決する中枢的要因としての意思疎通ポテンシカルが企業政策の形成にかかわる重要な問題として浮かびあがってくる。これは、利害関係をどのように構築・維持・展開していくのかという問題であり、簡潔に言えば、信頼の構築である。それを欠くならば、企業発展は不可能になる。

かくして、現代企業にとって、いかなる利害集団を重視するのか、そしてそれらの集団にいかなる効用を与えることができるのかという問題が極めて重要な位置を占めていることが了解される。そしてこのような企業政策の実現を可能にするのが企業体制である。というのは、利害の特殊性によって企業管理の構造（企業体制）が規定されるからである。

その企業体制が論じられているのが第8章と第9章である。企業体制はコーポレートガバナンスの問題である。とすれば、ドイツにおいて、企業体制論が経営経済学だけでなく法学などの他の関連諸科学においても盛んに議論されて、経営経済学における企業体制論がそれらの諸領域の成果から影響を受けながら展開されてきた理由もよく理解できるし、近年、企業管理や企業政策との関連で企業体制を論じようとする傾向が見られるのは当然である。第8章では、このような企業体制論の展開過程をあきらかにし、ブライヒャーの体制論がいかなる性格を持っているのかが整理されている、

ブライヒャーの企業体制論の特徴は、企業発展を達成するにはいかなる企業体制が形成されるべきかという問題意識が一貫して流れていることにある。そのブライヒャーの企業体制論の中心には機関体制と協働体制という2つの問題がある。そのことを検討しているのが第9章である。

企業体制は、ドイツ経営学では、「長期的に有効な企業の構造規制の総体」として知られ、権力や経済成果の分配、利害関係の規定や調整、トップマネジメントの機関構造、機関間協働やコンツェルンの内での企業の協働関係にかかわる諸規制（ルール）をどのように形成するのかという問題として論じられてきた。このような流れを踏まえ、ブライヒャーは、企業体制を機関体制と協働体制という2つの側面から考察している。

ドイツでは、企業体制の問題として従来から盛んに議論されてきたのはトップ・マネジメント機関の構造にかかわる機関体制である。経営者による企業統率をいかにして監視・監督するのか、あるいは企業をとりまくさまざまな利害関心をいかに反映させるのか、等々。しかしその一方で、近年では企業協働も企業体制の形成に関連する問題領域として認識され注目を集めてきた。これは社会経済的環境の複雑化や動態化が企業単独では克服しがたい問題を発生させているからであり、そのような場合にとりあげられるのが協働体制ある。ここでは、さまざまな形態の企業間協働あるいは事業部間協働がテーマになるが、それだけでなく企業に対して貢献する諸個人や諸集団との協働関係も視野に入ってくる。

いずれにしても企業体制は規範マネジメント次元における構造局面として位置づけられる。

構造としての企業体制を形成することは個別資本の再生産プロセスを永続的に展開させるための諸関係をめぐる規則体系を構築することである。このような意味での企業体制を欠くならば、企業政策によって形成された目標体系は無意味となる。なぜならば、企業体制の実体は企業をめぐる明文化された規則体系であり、企業政策の構造的枠組みを成しているからである。しかしこの構造的枠組みが整えられたとしても、企業発展が実現されるわけではない。というのは、この「価値創造プロセスとしての企業を動態ならしめるのは、他ならぬ人間だからである」。企業に複数の人間が関与しているならば、「個々人の感情や考え方、また歴史的に形成され、そこに関与する個々人に浸透した同質性といった要因が、明文化されていない潜在的な規則体系として作用するのは当然」であり、ここに、企業文化という問題が浮かび上がってくる。

第10章では、企業体制とともに企業政策の実現を支える企業文化が考察の対象である。企業文化は企業体制とは異なり、潜在的で視認しにくい性質をもっていること、企業の歴史的な発展過程のなかで生成されるため、意図的に変革することが困難でもあるとの認識のもとで、ブライヒャーの企業文化に関する所説が検討されている。この点、ブライヒャーに拠れば、企業文化とは「企業の歴史的な発展の過程において認知的に展開されてきた行動を導き出すような知識群やさまざまな能力、さらには何らかの事態に直面した際にあらわれる情動的に獲得された価値概念」である。

そしてブライヒャーは、企業文化類型化の基準として、企業文化の開放性、企業文化の差異性、企業文化にあらわれる経営者の役割、企業文化にあらわれる協働者の役割を提示している。それは、著者に拠れば、現実のさまざまな企業文化を分析していく上で有効なツールとなる。しかしその為には、企業文化は、企業構成員が共有している基本的假定や社会的知識の体系として、いかなる性格を持っているのか、という問題を明確にしておかなければならない。これは規範的マネジメントの4つの要素の相互関連を検討と結びつく課題である。

第11章は、規範的マネジメントの意義を、新たな視点を加えることによって、改めて確認するために執筆された章であり、企業理念、企業政策、企業体制、企業文化という規範的マネジメントを構成する4つの要素の相互関係が、例えば、自己組織性概念との関連で、検討されている。

企業経営の現場では、企業発展が当初の意図通りに実現されずに意図されなかったかたちで導きだされるという事態がよく見られる。そのような現象を考える場合に必要になってくるのが学習という視点である。というのは、これまでの事例は、事前的合理性（期待）と事後の合理性を結びつけ、更に次の段階へと進むための新たな期待を形成する、という学習に裏打ちされた循環プロセスを構築している企業、そのような企業が企業発展を実現していることを示しているからである。ブライヒャーも、この点に注目して、企業発展において基点としての学習という側面を重要視している。

本書の整理に従えば、企業発展の実現は、規範的マネジメントを構成する4つの要素に学習がどれだけ可能化されているかに掛かっている。複数の選択可能性の前に立たされているという「複合性」と選択した可能性が実現するがわからないという「偶発性」に直面している企業がそのような事態を克服し発展への途を進むためには「学習」しなければならないのである。4つの要素はこのような学習過程とそれぞれ深く関わっているが、最も深く関わっているのは企業文化である。というのは、企業文化は企業に参加する構成員によって自生的に展開されるという側面が強いからであるが、更に言えば、その企業文化を構成する「知識」と「能力」が孤立して存在するのではなくそれぞれの企業の発展過程での学習を通じて生成された文脈のなかでその意義を発揮するからである。

このような事実を踏まえると規範的マネジメントの理論的視座が持っている意義が再確認される。著者の文言をそのまま引用すると、「規範的マネジメントの枠組みは、しばしば外在的な観点から論じられがちなCSRや企業倫理に係わる諸問題を、企業統率という内在的な観点から把握しうるフレームワークを提示している。その意味で、この枠組みは個々の企業が社会経済的環境との関係を形成・展開しつつ企業発展を実現するという課題を克服してゆくための認識装置として有効」なのである。

そして「結語」では、本書を踏まえて今後の課題が整理されている。

第1に、ブライヒャーの規範的マネジメントの枠組みを経営学史的に定位すること。これは、ドイツ経営学だけでなくアングロサクソン系の先行諸理論との関係においてブライヒャーの理論構想を位置づけることである。

第2に、規範的マネジメントの枠組みを用いて現代企業の諸問題を分析すること。ここには、これによってブライヒャーの規範的マネジメントの枠組みの有効性を確認したいという著者の思いがある。

第3に、企業という存在をめぐる原理的な理論の深化。これは、「企業とは何か」という問いに対してブライヒャーが立ち入って検討していなかった、という認識から導きだされた課題である。このことに関しては評者としてもこだわりがあり、後段の「感想」において取り上げるつもりである。

そして最後に、「利害多元的経済制度としての企業のモデル化」が課題としてあげられている。

3 若干の感想

本書『企業発展の経営学』の意義は、ブライヒャーの所説に拠って、マネジメントの基本的職能を、経営者の視点から、4つの要素によって再構築し、それを「規範的マネジメント」として提示したことにある。

本書はその多くをブライヒャーの知的営みの成果に負っているが、単なるブライヒャー学

説研究ではなくそれを超えている(少なくとも、著者自身はそのことを密かに意図している、と読むべきであろう)。というのは、本書には、さまざまな経営現象にはいかなる意味があるのか、それらを自分なりにどのように捉えるべきなのか、どのように位置づけて整理すれば、それらを用いて企業活動(特に、トップマネジメントの在り方)を合理的に包括的に説明できるのか、等の著者の問題意識が強く流れており、それを解決するための思考枠組みとしてとりあえず借用した形となったのがブライヒャーの統合管理論であり規範的マネジメントであった、と推察されるからである。端的に言えば、著者の問題意識とブライヒャーの理論的枠組みが基本的な点で合致していた、ということであろう。別の表現をすれば、著者はブライヒャーの「統合管理論」の枠組みを借りてトップマネジメントの役割を全体的に把握する途を模索し「ひとつの」思考枠組みを提示したのである。

但しこれは当該書に対するいわば「形式的な」評価である。形だけの「おざなり」評価に止まることなく、著者の意図を汲み取り本書の意義をより明確にするためには、多少掘り下げた読み方が必要になってこよう。ドイツ経営学に不案内な評者には著者の意図を「正確に」読み取る自信はないが、以下、評者なりに試みてみたい。

以下の行論のなかで「」で括られた文言が再三でてくる。それらのうち、本書からの引用部分に関してはその最後に()にてページ数が記されている。それ以外の「」で括られた文言は評者の表現であるか、あるいは主要なタームである。

本書のタイトルは『企業発展の経営学』である。常識的には、当該書の内容を象徴的に示している「ことば」が書名として冠される、と考えて良いであろう。本書を通読した時点でそのタイトルを評者なりに読み解くと、それはつぎのように解読される。「複雑で動態的な環境のなかで企業がどのように発展しているのかを考えるための視座を、ドイツ経営学のタームで、提示する。規範的マネジメントがそのような視座(思考枠組み)である」、と。このような読み方が「正しい」とすれば、本書を特徴づけるキーワードは企業発展と規範的マネジメントの2つである。そこで、「概要」で深く触れることなく通り過ぎた第3章と第4章を中心に、企業発展と規範的マネジメントについてその内容をより立ち入って検討し、本書の意義を改めて考えることにする。

第3章は「指導原理としての企業発展」と題して論じられている。企業発展。このコトバは日常的にも用いられ良く知られているように思われるが、案外に使われることなく、これを冠した著作もあまり刊行されてこなかった。つまり企業発展という概念は「わかったようで実はわかっていない」というコトバであり、その内容を学問的に定義しようとすればかなり困難な作業となる。

この「企業発展」が本書では幾つかの表現で説明されている。例えば、「企業に対する内部環境や外部環境からの要請や可能性のなかで、いかにして経済志向的な社会システムとして

の企業が進化するのにかかわる時間的現象」(69ページ)として。あるいは、「企業発展という概念は、企業の立場からみれば永続的な成果の獲得を指している」、(116ページ)と。前者は噛みくだいて簡潔に言えば「長期的なスパンで存続すること」であり、後者の説明に拠れば、それは、結局は、「利潤の追求」と同義である(あるいは、それに帰着する)。これは当然かもしれないが、やはり奇異な感じを覚える。というのは、「組織として存続すること」ないしは「利潤追求」は「指導原理」として捉えるというよりもむしろ「至上命題」としての性格を有するものとして位置づける方がより適していると思われるからであり、そのような(特に、「指導原理としての利潤追求」というような)短絡的な本質論レベルの思考回路が本書に貫かれているとは考えにくいからである。それ故に、その種の原理・原則的把握に止まるのではなく、ここでは、それを踏まえて、どのような様式で永続的に利益をあげ続けるのか、ということが問題視されていると読むべきであろう。事実、62ページには、「問われるのは『どのようにして“他者の需要を充足することによって成果を獲得する”のか』である」、との文章がある。より具体的な表現を探せば、「発展の方向」(71ページ)という表現(コトバ)がそのことを示していると思われる。

とすれば、ここに、どのような方向に企業を発展させるのか、が問題になってくる。これは、現代企業をどのように概念規定するのか、という問題でもある。

「企業を価値創造プロセスと時間的視座を基軸として、それにかかわる諸々の利害関係という空間的視座を包摂することで捉え」(67ページ)る——これが、(ブライヒャーの所説を読み込んで)著者が開陳している企業観である。端的に言えば、「他者の需要を充足することによって成果を獲得する経済的社会的システム」(61ページ)としての企業である。と同時に、

「企業をとりまく利害を一元的に把握しようが、あるいは多元的に把握しようが、企業が個別資本の運動形態であること、そしてそこから価値の剰余が生み出されなければ企業発展はおろか、生存すらできなくなることは明白である」(70ページ)、と説明されている。これによって著者が企業を原理的にどのように把握しているのかが理解される。但し、問題は、繰り返すことになるが、そのことを踏まえて現代企業をどのように把握するのかにある。これに応えてくれる箇所として次のような文章がある。「企業管理の方向性(企業発展の方向性—評者)として」は、「短期的な株主利害一元的な『機会主義的方向』と長期的な利害多元的な『責務遂行的』方向性という2つ」が考えられ、「それぞれの企業は」「この両極のあいだで」「発展の方向を決定することになる」(71ページ)。この文言に依拠すれば、企業発展の方向には2つの方向があり、その方向が「指導原理としての企業発展」の具体的内容(意味)である、ということになる。

このように「指導原理としての企業発展」の具体的内容は何なのかという観点から整理していくと、それは利潤の追求ではないし(一般的な意味での)企業を長期的に維持することでもなく、「(いかにしてではなく!)」どのような方向へ発展させるべきかということが暗黙

の前提として構成員のなかで共有されている、「企業発展」であることがわかってくる。しかし同時に、誰が（何が）そのような発展の方向を決めるのか、という疑問が浮上してくる。これは「規範的マネジメント」とも関連する事柄である。それ故に、「規範的マネジメント」について考えてみたい。

規範的マネジメントとはなにか。規範的マネジメントは、著者によれば、ウルリッヒによって提起されていた考え方に基づいて、ブライヒャーが3つのマネジメント次元の最上位に位置づけたものである。これがいかなるものかということが、いうまでもなく、本書の最大のテーマであるが、これは「厄介な問題」を抱えている。それは「規範的」というタームに係わる事柄である。著者もそのことを相当意識しており、49ページの本文中に、これは「信条・倫理的という意味での『規範的』ではな」く、「マネジメント階層において最上位という意味であ」る、との注釈がある。このような注記は「親切」であり、ここには、多分、「規範的」というコトバにつきまとうネガティブなイメージ（社会科学の対象となり得るのか、という疑義）を払拭したいという著者の意図があると想像できる。というのは、経営学の立場から見た「規範的」の意味の解明をテーマとした論攷が、ひとつの章（第4章「経営学の対象としての規範的マネジメント」）として、「規範的マネジメント」の具体的検討の前に置かれているからである。

その第4章は、「規範的マネジメントにおける中心的な課題は、企業の社会経済的な存在意義を基礎づけることによって、企業の諸行為についての正当性を獲得するという点にある」（78ページ）という文章からはじまっている。そして規範的マネジメントの問題領域が学史的に丁寧に整理されている。その検討内容からもわかるように、このコトバから倫理的「意味合い」をぬぐい去ることは不可能である。それ故に、経営学研究において「規範や理念といった要素が重要であることと、研究者自身が抱いている規範や理念を主張することとは別問題」（83ページ）である、との確認が必要だったのであり、このような検討は本書のどこかでおこなわなければならない作業だったのである⁽¹⁾。

評者の私見では、重要なことは経営現象の倫理的側面をいかに位置づけるのか、にある。その意味で言えば、このことに関する限り、著者も援用している二神恭一『戦略経営と経営政策』（112ページ）に（ウルリッヒに依拠して）書かれている解釈で十分であると思われる。

「規範的マネジメントとは、企業の経営理念…を確立することであり、それは企業の価値的態度、信条などをあきらかにすることを意味する」、と。

⁽¹⁾ もし、評者の読み方が「間違っていない」ならば、章別編成に一工夫があっても良かったのではないのか、という思いがある。それは第3章と第4章に係わることであり、乱暴な表現になるが、これらの章を、第3章と第4章とかの「中途半端な」位置ではなく、思い切って、例えば、「本書の視点ないしは立場」と題して、独立した部分として最初に置き、著者（ブライヒャー）の立場を明確にしておく、といった章別編成もあり得たのではないのか、と（外部からの無責任な感想になるが）考える。

ここで、「企業発展の方向性の決定」に係わる問題に戻るが、これに関しては、先にも引用したが、71ページの次のような文言が示唆的である。「短期的な株主利害一元的な「機会主義的方向」と長期的な利害多元的な「責務遂行的」方向性という2つの「両極のあいだで」「企業」が「発展の方向性を決定すること…によって規範的マネジメント…における諸行為も方向付けられる」。このことから、規範的マネジメントが企業発展の方向を決めるのではないことが理解される（先の引用で、「企業管理の方向性」を「規範的マネジメントの方向性」ではなく「企業発展の方向性」と読み替えたのはその為である）。それ故に、上掲（136ページ）の疑問、つまり、そのような発展の方向を、誰が（何が）決めるのか、という疑問がでてくることになるのであるが、これまでの検討を踏まえていえば（評者の理解できた限りでいえば）、それは当該企業の在り方（企業として2つのなかのどちらの方向をめざしているのか）に帰着する。したがって、著者としては関知し得ない事柄である、と回答が返ってくることが予想される。その通りであろう。

但し、本書を通して、著者自身は、シュミットの企業用具説（「企業は自己資本出資者のみならず、あらゆる利害集団が個々の目標や利害関心を達成するための用具として位置づけられる」（164ページ））を積極的に評価していることから明白であるが、後者の企業観に立っている。それはさまざまな表現で示されている。たとえば、「企業を利害多元的と捉える」（147ページ）、「本来、企業とはさまざまな個人ないしは集団の用具として存在しうる制度である」（152ページ）、「現在の企業にあつては、純粋に利害の一元的観点をとることは不可能に近い」（188ページ）、等として。

したがって、本書の意義を改めて確認すると、次のようになろう。

企業は、原理的には、個別資本の運動であるが、現在では、利害関係者の期待を受けいれそれを内面化している（社会性が組み込まれた）存在であり、企業効率と企業倫理を両立することを社会から要請されている。評者の使い慣れている表現（ターム）で言えば、現代企業はステイクホルダー企業である。しかるにそれを前提としてマネジメントを考える「適切な」「満足できる」枠組みが存在しない。それが為に、著者が自分自身で考え提示するしかなかったが、検討を重ねる過程で、そのような枠組みのひとつとなるであろうと思われる構想にめぐり逢うことができた。それがブライヒャーの「規範的マネジメント」である。しかし、その枠組みはそのままではいまだ「完成している」といえるものではないことが判明し、著者なりにこれまで積み重ねられてきた経営学をはじめとする関連諸科学の知見を組み込んで補強し精緻化を試みなければならなかった。その結果、とりあえず実践的にも耐えうるような内容でそのような思考枠組みを提示することが可能になった。それが『企業発展の経営学』である。

このような試みそして成果は、(ビジネス・エシックスを学んでいる) 評者としては、納得できるものであり妥当である、と考える⁽²⁾。

ビジネス・エシックスの立場から今日のトップ・マネジメントに課せられている課題のひとつを整理すると、つぎのように表現できる。社会から責任を問われたときに、「道徳的主体としての企業」の代理人として、経営者個人や個々の組織メンバーではなく組織として責任を果たすことができるような仕組みをつくりあげること。本書で提示された規範的マネジメントの枠組みは上記のような課題を考えている評者にとって示唆的であり、少なからざることを学び、評者のなかで曖昧な形で燻っていた疑問を具体的につかむことも可能になった。

規範的マネジメントの具体的内容は「概要」で紹介したとおりであるが、ここで、再度、本書に即して評者が言い換えれば、それは、「経済単位としての企業が、その存在を社会的に正当化されるために、組織としてめざす発展方向を明確にしその内容を組織構成員に周知徹底させること」である。本書から適切な箇所を引用すると、次のような文章がある。「企業の社会経済的行為を基礎づける言明としての企業理念を定式化し、それにもとづいて企業にとっての目標体系としての企業政策を形成すること、企業政策を実現するための構造的枠組みとしての企業体制をどのように構築するのか、そして企業を構成するメンバーにとって共有されている心構えや価値概念、発想といった意味体系としての企業文化をどのように方向づけるのかというトップ・マネジメントの役割を体系化すること、これが規範的マネジメントにおける基本的な問題性なのである」(79ページ)。このことを評者の問題意識に引き寄せ翻訳すると、それは道徳的主体として企業の在り方を示しているし、本書によって、企業を道徳的主体として位置づけることの正当性が論証され、手前勝手な言い方が許されるならば、その道筋を、評者とは異なる様式で(異なるタームを使って)、提示してくれたように感じている。

企業理念(日本の経営学の発想で言えば、経営理念)は、周知のように、経営者の思想・信条を「公式化」したものであり、これが共有化されるとき、それぞれの企業に独自の企業文化が生まれる。ここで、(当初の個人レベルの)理念を組織としての理念へとどのように転化させるのか、が問題になってくる。ビジネス・エシックスでは、倫理綱領(行動規範)を、経営者個人の信条(理念)を組織としての理念へと組み替えたものとして位置づけているが、この倫理綱領に該当するのが、本書で言えば、企業政策と企業体制である。企業に対して社

⁽²⁾ 本書では、ドイツ経営学関連のものだけでなく、アングロサクソン圏の文献も多数引用され丁寧な仕事だと感じる。だがその反面、多くを参照しすぎているためか、必ずしもまとめ切れていないという感を捨てきれない。たとえば、本来であれば自分の引き出しの中に留め置き「寝かせ」時間を掛けて十分に消化してから文章化すべきものも含めて調べたものをすべて書き尽くしてしまい、その結果、もう少し簡潔に表現できるところを「難しく」表現しているような印象を受けたし、あるいは、これは個人の執筆スタイルの問題となるが、研究書というよりは文学に相応しい日本語の表現もあり違和感を覚えた箇所もある。もっともこれらは、あらためて言うまでもないことであるが、本書の学問的意義とは直接に関係ない事柄である。とはいえ、本書がより多くの人に読んでもらいたい文献なので、あえて書き留めた次第である。

会（利害関係者）から期待されていることを取りいれて政策として整理し、各種の規則による裏づけを確認して、それが実現される枠組みをつくりあげる。これは、別の側面から言えば、法的責任だけでなくそれを超えた責任（道徳的責任）を問われたときに、誰が、どのような形で責任をとるのか、という問題であり、そのような問いかけに速やかに対応できる体制の構築が必要になってくる。しかし、それだけでコトが終わるのではなく、重要な問題が残されている。それは、企業が責任を問われるとき、従業員も決して無関係ではない、ということにある。というよりも、従業員は、雇用契約を結んで企業に所属すると、道徳的主体である企業に組みこまれ、組織として道徳的責任を問われる存在へと転化するのである。何故に、どのような形で、従業員はそのような存在として組み込まれるのか、そしてそれに対して従業員はどのように対処すればよいのかあるいは対処できるのか。この問題はこれまであまり注目されずというか「放置」されてきた。評者にもこれが単に個人人格と組織人格の葛藤という問題だけではなく企業文化と関連していることはわかっていたのであるが、具体的にどのように考えれば良いのかというレベルに至ると対応できず、「未知の」課題であった。本書を読み、それが組織の自己組織性と係わってくる問題であることがあらためて了解され、大きなヒントを得た。これが、評者にとって、個人的な事柄であるが、大きな収穫であった。

本書あるいは著者がいまの時点で抱えている課題は著者自身によって「結語」においてまとめられている。第1の課題と最後にあげられていた課題に関しては、評者がここで改めて指摘する必要はないと思われる。また第3の課題に付いては（そしてこれは最後の課題とも関連しているのであるが）、本書評のなかで取り上げたことと関連しているので、ここで繰り返すことは避ける。残るのは第2の課題であるが、これが、現在、差し迫った課題として私たちの前に立ちはだかっている。

EUが大きく揺れている。そして同時に、われわれが当事者のひとりとしてそのような現実に真摯に向き合わなければならなくなっている事態が生まれている。例えば、2007年4月11日の「朝日新聞」（朝刊）に、欧州統合後に、「企業に恩恵、冷める市民」、という記事が掲載されていた。会社だけが「発展」し、消費者や従業員が「沈み」あるいは自然が破壊され続けている現状。このような現実を著者はどのように見ているのであろうか。利害多元的な企業理念が定立されているならば、それが徹底されていないことになるであらうし、その実現を保障（担保）するのが企業体制であるならば、それをどのように（実行力のあるものとして）構築していくのか、等々、本書に関連する重大な課題が解決を迫られている。著者の見解をはやく聴きたいものである。

2007/06/03